





# 医药企业战略选择

---

战略的三个层次：

公司战略

职能战略

竞争战略



# 一 企业的基本战略

---

## (一) 迈克尔·波特的三大通用战略

企业在保证质量的前提下，采用各种手段使成本处于同行业的最低水平，在竞争中仍可在本行业中获得高于平均水平的利润，占据竞争中的有利地位。



# 1. 低成本战略

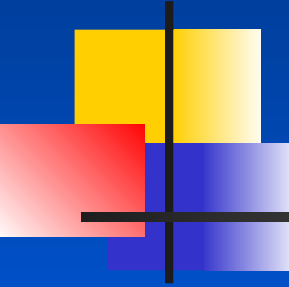
---

- 企业在保证质量的前提下，采用各种手段使成本处于同行业的最低水平，在竞争中仍可在本行业中获得高于平均水平的利润，占据竞争中的有利地位。
- 实施低成本战略的条件
- 实施低成本战略的优点
- 实施低成本战略的风险

## ■实例

# 沃尔玛的天天平价 ----- 低成本战略

- 与百年老店西尔斯相比，沃尔玛只能算是一个年轻的伙计，只有三十几年的历史，然而就是在短短的三十几年内，沃尔玛苦心经营，从乡村走向城市，从北美走向全球，1996年其全球销售额达到1000亿美元，是西尔斯的3倍，成为全球最大的零售商。而在十年前，沃尔玛的营业额只有26亿美元，西尔斯的营业额有200亿美元。沃尔玛成功的法宝是：低成本战略、优质服务和强劲开拓业务的手段。
- 沃尔玛开拓业务的手段是增开新店和兼并，使其连锁店的规模超常规发展；开通山姆俱乐部，每个顾客只需交纳25美元就可以成为俱乐部的成员，享受批发价待遇。



沃尔玛实施低成本战略，即低成本、低费用结构和低价格战略。为此，沃尔玛直接从工厂进货，消除中间流通环节。公司实行总部统一订货，统一分配，各分店的订货都先汇总到总部，由总部统筹订货，由于大批量订货，可以享受比其他零售商更便宜的批发价，订货成交后，由公司车队将货送到公司的分销中心（通过科学计算，沃尔玛在美国设立了24个巨型分销中心，每个分销中心有二十几个足球场那么大，产品由分销中心运到分店的时间不超过一天），分销中心再负责把货送到各分店，各分店的货物中85%是由分销中心供应的，而其他竞争对手只能达到50%—60%，沃尔玛引进一台高速计算机，利用和休斯公司合作发射的商业卫星将总部、分销中心和分店连接起来，通过分店收银机扫描器售出的每一件商品，都会自动储存在总部计算机里，当某一商品库存减少到一定库存水平时，计算机就会发出求救信号，要求总部及时安排货源，并运往最近的分销中心，再由分销中心的信息系统安排发货的时间和路线，整个过程不超过48小时，这种方法保证了既不积压，又不断档，加速了资金周转，减少了库存费用，据统计，沃尔玛的商品运往商店的成本只占商品价格的3%，而竞争者则需要4.5%—5%。一般零售商的利润都在45%左右，而沃尔玛只要求30%。

- 另外，，沃尔玛提出向顾客提供比满意更满意的服务，使顾客得到意料之外的惊喜服务。如员工奋不顾身从马路中央救出儿童等等故事广为流传。
- 沃尔玛推出十步原则：要求每位员工，无论何时何地，只要顾客出现在十步的范围内，都应该看着顾客的眼睛，主动打招呼，询问是否需要帮助。



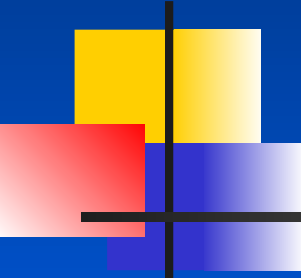


## 2 . 产品差异化战略

---

企业提供在行业中具有独特性的产品或服务以满足一部分消费者的特殊偏好，从而吸引和稳定这类消费者的战略。

- 产品差异化的形式
- 实施产品差异化战略的优点
- 实施产品差异化战略的风险
- 实施产品差异化战略的方法



## 3 . 集中战略

---

企业集中全部资源，满足特定消费者的特殊需要。以有限的资源取得某一狭小领域的竞争优势。使竞争者难以进入，一般是用于中小企业。

- 实施集中战略的条件
- 实施集中战略的优点
- 实施集中战略的风险

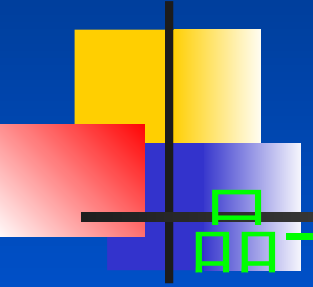


## 应用实例：福特公司与通用汽车公司的产品战略

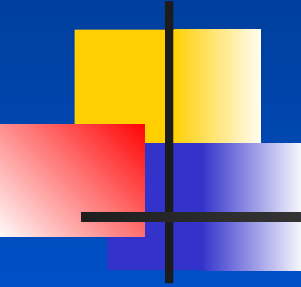
---

福特与通用公司是美国汽车工业的两大巨头。20世纪初，福特与通用两大汽车公司在美国汽车市场的竞争中激烈角逐，势均力敌，产量、销量、市场份额等竞争指标都不相上下，难分高低。但这种势均力敌的格局不久就被彻底打破。

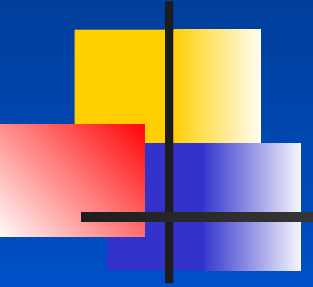
。



1909年，福特汽车公司推出了它的新一代产品——T型车。T型车是一种性能一般，但价格低廉的汽车，经过多年的精心研制，福特公司对其寄予了厚望。如果用一般标准来衡量，T型车实在称不上是一种高品质汽车。它的造型没有新意甚至受到非议，它的规格、型号和色彩更是令人惊奇，因为它只有一种规格、一种型号、一种颜色，那就是黑色T型车，加之在功率、车速等技术性能上无突出优点，T型车的前景多少有点令人担忧。但是，T型车与同时代的其他汽车相比，却有一个很大的优势，即是由大量流水线生产方式带来的价格的绝对低廉。在T型车之前，汽车生产是采用传统的工件固定，工人流动进行加工装配的生产方式。

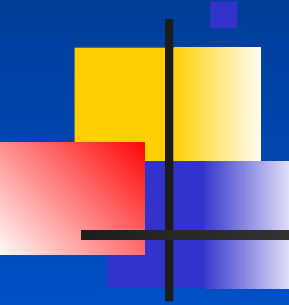


这种方式造成原材料、零部件的重复搬运和工人的重复走动、阻碍了生产效率的提高，而T型车首创并采用工作地固定，工件通过传送带依次经过各工作地加工装配的大量流水生产方式，从而大大提高了生产效率，使一辆汽车的生产装配从14小时减少到94分钟，成本大幅度下降。当时一辆汽车的价格一般是2000—2500美元之间，而T型车问世伊始，它的价格就低得令人吃惊。随着产品销路扩大，生产批量的提高，T型车的价格更是一降再降，1909年一辆T型车的价格是860美元，1920年降到460美元，1926年更是降到空前的263美元的水平，从1909年到1926年整整17年时间，福特公司采用单一品种的生产策略，T型车除了价格一降再降外，从未在技术性能、外型、款式和颜色等方面作过丝毫改进。即便如此，福特汽车公司的决策者还是对其充满信心。



---

它们认为T型车的价格优势将弥补其自身众多的缺陷，并将压倒市场上所有竞争产品。因为T型车投放前的市场调查表明95%以上的中、低收入的美​​国消费者都抱怨汽车的价格过高，他们渴望市场上出现一种价格低廉的汽车，而T型车的目标就是满足这95%的消费者，福特汽车公司的董事长甚至这样说“不管顾客的需求是什么，我们的汽车就是黑色的”。



通用汽车公司没有率先引进大量流水线生产方式，没有一种像T型车那样的优势明显、竞争力强的拳头产品，因此没有像福特公司那样采用单一品种的生产策略。在福特公司T型车主宰低价车市场时，通用公司只能积极开拓低价车以外的各种市场，力图以不同产品来满足不同消费者的需求，1920年以后，由于泰罗科学管理制度和福特流水线的生产方式的推广和普及，美国社会的生产效率有了极大的提高，商品越来越丰富，消费者的收入水平也不断提高，通用公司更是不失时机地抓紧的种新产品的升级，到1925年，通用公司在汽车市场的竞争中，已经拥有了系列车，从普通型汽车到豪华车，从标准车到赛车，从低价车到中、高价汽车，通用公司可以说是应有尽有。例如，在低价车中，它开发了一种可比T型车性能略好的价格略高、型号颜色多样的雪佛莱汽车用以抗衡T型的咄咄攻势，同时，通用公司的董事长斯隆还针对多品种生产的特点，对公司的组织机构进行了重大改组，首创了以产品为中心的事业部管理体制，从而使多品种生产策略得到了组织体制上的有力保证。



请问：

- 1．福特公司和通用公司分别采用了哪些战略？
- 2．两家战略有何异同？
- 3．两家战略是否与其实力相称？是否满足





## (二) 企业的基本战略

---

- 有的学者认为波特提出的 3 种竞争战略实际是两种战略，即低成本竞争战略和差异化竞争战略，专一化竞争战略是在狭窄市场范围内对前两种竞争战略的具体运用。因此，对 3 种竞争战略的选择，可以简化为对低成本竞争战略或差异化竞争战略的选择。

- 许多成功的企业有一个共同的特点，在确定企业竞争战略时都是根据企业内外环境条件在差异化、低成本竞争战略中选择一个，从而确定具体目标，以取得竞争中的绝对优势，并采取相应措施而取得成功的。

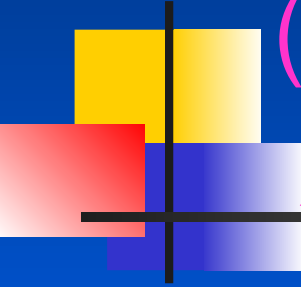


## 二．影响医药企业战略选择的非理性因素

---

### (一) 目前战略作用的影响

由于企业具有连续性，因此，企业未来战略确实在一定程度上对目前战略具有继承性。



## (二) 企业对内外权势力量依赖程度的影响

---

- 企业对内外权势力量是指受企业活动影响，同时也对企业施加影响的组织。权势集团可以是为企业提供财力的组织和个人群，可以是管理企业的群体，或是为企业工作的人群，还可以是企业的社会环境。



## (三) 企业管理风格和企业文化对战略选择的影响

---

对大多数企业来说，战略选择主要是由企业领导人的观点和认识主导的。受企业领导人长期观念和行为习惯影响而形成的企业管理风格对战略的选择会起到重要的影响。管理风格可以由企业领导人的风险意识和态度、企业的组织结构及企业的管理思想所体现。



## (四) 时间性影响

---

- 1 . 首先时间性影响是指战略的执行时期的影响。
- 2 . 其次是指时间上是否允许企业进行详尽的战略分析和慎重的选择。
- 3 . 最后是指战略的时期着眼点。



## (五) 竞争对手反应的影响

---

在进行战略选择时，还需要分析和预计竞争对手对本企业不同战略方案的反应。企业战略选择受对手影响的程度是由企业所在的市场结构决定的。





## 三．选择企业基本战略应考虑的问题

### (一) 外部环境

- 在社会经济高速发展时期，由于企业之间激烈的竞争以及居民收入随生产力发展而迅速提高，低成本竞争战略就会在很大程度上失去了它的意义。反之，如果企业处于较落后的经济状态下，则应该高度重视低成本竞争战略以刺激需求。





## (二) 自身实力

---

对于规模较小的企业，由于其生产与营销能力都比较薄弱，因此应该选择专一化竞争战略，相反，如果企业营销能力强而生产能力相对较弱，可考虑运用差异化竞争战略，以充分发挥企业销售能力强的长处；如果企业生产与营销能力都很强，可以考虑在生产上采取低成本竞争战略，而在销售上采取差异化战略。





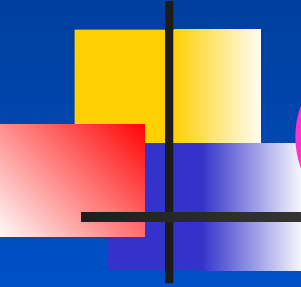
## (三) 产品种类

---

对于不同种类的产品，客户对其价格、质量、服务等要素具有不同的敏感度。

- 1．生产资料与消费品
- 2．日常消费品与耐用消费品





## (四) 产品周期

---

在产品的投入期，为了抢占市场防止竞争者的进入，企业常常采用低成本竞争战略，以刺激需求，使企业处于成本、市场占有率、收益和设备投资四者的良性循环中。而到了产品的成熟期，其消费需求呈明显多样性与复杂性，这时企业就应该采取差异化竞争战略或专一化战略。



# SWOT 分析

## 含义

- \* **Strength- 优势**
- \* **Weakness- 劣势**
- \* **Opportunity- 机会**
- \* **Threat- 威胁**

内部环境

优势  
劣势

外部环境

机会

威胁

增长型  
战略

多种经  
营战略

扭转型  
战略

防御型  
战略

SWOT 分析矩  
阵

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

# SWOT 分析

		优势(Strength)	劣势(Weakness)
		内部能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 作为国家机关, 拥有公众的信任</li> <li>• 顾客对邮政服务的高度亲近感与信任感</li> <li>• 拥有全国范围的物流网 (几万 家邮政局)</li> <li>• 具有众多的人力资源</li> <li>• 具有创造邮政/金融 synergy 的可能性</li> </ul>
外部因素			
机会(Opportunities)		SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 随着电子商务的普及, 对寄件需求增加 (年平均增加 38%)</li> <li>• 能够确保应对市场开放的事业自由度</li> <li>• 物流及IT等关键技术的飞跃性的发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 以邮政网络为基础, 积极进入宅送市场</li> <li>- 进入shopping mall 配送市场</li> <li>- ePOST 活性化</li> <li>- 开发灵活运用关键技术的多样化的邮政服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 构成邮寄包裹专门组织</li> <li>- 过实物与信息的统一化进行实时的追踪 (Track &amp; Trace) 及物流控制(Command &amp; Control)</li> <li>- 将增值服务及一般服务差别化的价格体系的制定及服务内容的再整理</li> </ul>	
风险(Threats)		ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通信技术发展后, 对邮政的需求可能减少</li> <li>• 现有宅送企业的设备投资及代理增多</li> <li>• WTO 邮政服务市场开放的压力</li> <li>• 国外宅送企业进入国内市场</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 灵活运用范围宽广的邮政物流网络, 树立积极的市场战略</li> <li>- 通过与全球性的物流企业进行战略联盟</li> <li>- 提高国外邮件的收益性及服务</li> <li>- 为了确保企业顾客, 树立积极的市场战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 根据服务的特性, 对包裹详情单与包裹运送网分别运营</li> <li>- 对已经确定的邮政物流运营提高效率 (BPR), 由此提高市场竞争力</li> </ul>	

# SWOT 分析

## 优势 strength

- 有思路，肯配合。
- 人际关系广，善交际。
- 资金准备充足。
- 所加盟的品牌有实力，能对其进行支持和培训
- 所在县城有一定的消费水平。

## 劣势 weakness

- 刚进入内衣行业，对行业情况不是很了解。
- 因要上班，只能托付别人照看店面。
- 



## 机会点 opportunity

- 利用人际关系广的优势，可以针对单位的团体消费。稍加优惠促销手段，可以使销售上升。



## 威胁点 threat

- 
- 同一条街上已经有一家内衣店在经营。且有一定的稳定消费群，经营产品品种较多。

# SWOT 分析实例

## 东方卫视SWOT战略分析

### ◆优势 (strength)

集团全力支持  
定位方向正确  
团队精干努力  
营运全面创新  
软硬件设备先进

### ◆劣势 (weakness)

新闻影响力弱  
品牌效应不强  
主持人未凸显  
受众年龄偏低  
编排有待完善



电视产业兴旺  
上海区位优势  
华东收视良好  
战略互补合作  
卫视独家新闻

### ◆机会 (opportunity)

产业导向不明  
央视强势竞争  
各地区域隔绝  
新闻政策倾斜  
影视争夺激烈

### ◆威胁 (threats)



## 应用 -- 联强轧辊公司

---

### ■ 优势

- 小型轧辊占有率 25%
- 有一定的知名度
- 质量优越
- 有强大的营销网络
- 技术上依托钢铁研究总院
- 售后服务及时
- 有多项专利

### ■ 劣势

- 整体成本比较高
- 研究与开发落后
- 产品结构单一
- 利润率低、周转慢
- 生产周期长
- 专业技术人员少
- 经营机制不灵活



## ■ 机会

- 国内热轧中厚板上马
- 目前中型轧辊主要依赖进口
- 技术上有依托
- 与北京的合作有希望

## ■ 威胁

- 同行业的无序竞争
- 原材料的价格上涨
- 国外轧辊的进口
- 替代产品越来越多
- 环保政策



# 第四节 决策方法

---



主讲人：周雪



# 一 决策的概念

---

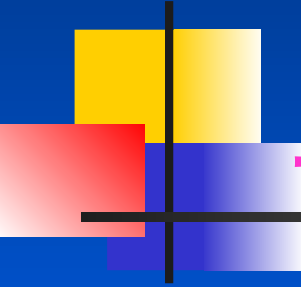
- 决策就是决策者为了解决组织面临的问题，实现组织目标，在充分搜集并详细分析相关信息的基础上，提出解决问题和实现目标的各种可行方案，依据评定准则和标准，选定方案并加以实施的过程。
- 两层含义：第一，决策是一种自觉的有目标的活动；第二，决策必然伴随着某种行动。



# 一 决策的概念

---

- 决策的分类：一种是为企业未来发展、改进而进行的决策；一种是为解决当前问题而进行的决策。
- 决策在本质上是一个系统的过程



## 二 决策过程中应注意的问题

---

- 试图为错误的问题寻找正确的答案
- 在不适当的时机制定决策
- 决策与行动脱节
- 科学分配用于决策的时间
- 把决策看成既是问题又是机会

# 三 定量决策分析的方法

- 某企业在下年度有甲、乙、丙三种产品方案可供选择，每种方案都面临畅销、较好、一般和滞销四种状态，每种状态的概率和损益值如下表所示：那么，用决策树法选出的最优方案是（ ）方案。
- A . 甲      B . 乙      C . 丙      D . 甲和乙

方案 \ 损益值 \ 市场状态	市场状态		
	畅销	一般	滞销
甲	65	45	40
乙	80	50	0
丙	120	40	-40

# 三 定量决策分析的方法

- 某公司的固定成本为 300 万元，单位可变成本为 40 元，产品单位售价为 55 元，那么，当该企业的产量达到 20 万件时，其总成本为（ ）万元。  
A . 110    B . 1010    C . 1100  
D . 11000
- 某公司生产某产品的固定成本为 30 万元，单位可变成本为 30 元，产品单位售价为 45 元，如果现在的产销量为 25000 件，则该公司的经营安全状况属于  
A . 安全    B . 较安全    C . 不太好    D . 要警惕

经营安全率 S	>30%	25%--30%	15%--25%	10%--15%	<10%
经营安全状况	安全	较安全	不太好	要警惕	危险



## 三 定量决策分析的方法

- 某厂为扩大某产品的生产，拟定两个投资方案，其经营年限为5年，有关数据见下表：试用决策树法进行决策

方案	销路情况	概率	年损益值(万元)	投资额 (万元)
A1 新建车间	好	0.7	300	450
	差	0.3	-60	
A2 扩建车间	好	0.7	120	240
	差	0.3	30	